



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Autohaus-Zukunft

Wir zeigen Ihnen den Weg!

AUTOHAUS

Buch & Formular

Die Autohaus-Zukunft

Wir zeigen Ihnen den Weg

AUTOHAUS

Buch & Formular

© 2010 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH,
Aschauer Straße 30, 81549 München
www.auto-business-shop.de

1. Auflage 2011
Stand 04/2011

Lektorat: Sarah Weiß
Herstellung: Marion Lechner, Silvia Sperling, Markus Tröger
Satz & Layout: Satz+Layout Fruth GmbH, München
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: arsdigital.de – fotolia.com
Druck: Kessler Druck + Medien, Michael-Schäffer-Str. 1, 86399 Bobingen

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden bei allen personenbezogenen Angaben immer die männliche Form verwendet (z.B. Kunde). Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

ISBN 978-3-89059-199-5

Inhaltsverzeichnis

	Theorie und Praxis – zwei Welten gehen aufeinander zu	7
1	Von der Last des Tagesgeschäftes	
	– Visionen im Prüfstand der täglichen Tretmühle	9
1.1	Die Last mit den guten Vorsätzen	9
1.2	Visionen – nicht nur was für Kranke	11
1.3	Die Schritte der Umsetzung	13
2	Was sich gehört und was nicht	
	– der normative Rahmen für das Autohaus	15
2.1	Die Unternehmensverfassung – Spielregeln beim Autohaus-Monopoly	15
2.1.1	Was man darf und was nicht	15
2.1.2	Ziele und Inhalte einer Unternehmensverfassung	17
2.1.3	Unternehmensverfassung in der Theorie	18
2.1.4	Unternehmensverfassung im Familienunternehmen	24
2.2	Emanzipatorische Autohauspolitik	30
2.2.1	Die erfolgreiche Reise nach Jerusalem	30
2.2.2	Vom richtigen Umgang mit der Bank	36
2.2.3	Das Autohaus als Republik – König Kunde dankt ab	44
2.2.4	Wer falsche Mitarbeiter hat, braucht keine Feinde	52
2.2.5	Großer Bruder oder Big Brother – die Autohersteller	60
2.3	Brot und Spiele in der Verkaufsarena – die Unternehmenskultur im Autohaus ...	71
2.3.1	Morgens um 9.30 Uhr in Deutschland	71
2.3.2	Kultur im Autohaus – keine Frage des Musikgeschmacks	73
2.3.3	Typologien von Unternehmenskulturen	79
2.3.4	Starke und schwache Kulturen	82
2.3.5	Was bringt die Unternehmenskultur?	83
2.3.6	Messung der Unternehmenskultur	86
2.3.7	Entstehung und Veränderung einer Unternehmenskultur	89
3	Wo soll's denn hingehen?	
	Zielsysteme und Unternehmensstrategien im Autohaus	93
3.1	Schach dem König (Kunde) – strategische Marketingplanung	93
3.1.1	Fantasie schadet dem, der keine hat	93
3.1.2	Geschäftsfeldstrategien	97
3.1.3	Marktteilnehmerstrategien	109

3.2	Wertorientierte Autohausführung	125
3.2.1	Die Gier nach Werten.....	125
3.2.2	Schicken Sie den alten Roi in Rente.....	127
3.2.3	Von Ebt zu Ebitdaso, je länger umso schöner – neue Kennzahlen für's Autohaus.....	133
3.2.4	Discounted Cashflow – das Prinzip Hoffnung als System.....	138
3.2.5	EVA ist nicht nur Ihre elektronische Verkaufsassistentin	143
3.2.6	Cashflow Return On Investment – der Interne Zinssatz.....	150
3.3	Die Qual mit der Qualität	153
3.3.1	Was nichts kostet, das ist auch nichts.....	153
3.3.2	Was kostet der begeisterte Kunde?.....	159
3.3.3	Total Quality Management (TQM) –Ihr (Auto-)House of Quality	164
4	Ärmel hochgekrempelt – Operatives Autohausmanagement	176
4.1	Das haben wir schon immer so gemacht – Changemanagement	176
4.2	Von Besserwissern und Geheimniskrämern – Wissensmanagement.....	188
4.2.1	Abgucken gilt nicht!.....	188
4.2.2	Das Wissen Ihrer Mitarbeiter gehört Ihnen	191
4.3	Machen Sie kurzen Prozess – Prozessmanagement im Autohaus.....	198
4.3.1	Das organisatorische Gleichgewicht.....	198
4.3.2	Das geht auch anders – Prozessoptimierung im Autohaus.....	201
4.4	Der Mobilitätsbasar – Preise im Autohaus	213
4.4.1	Preissetzung im Autohaus – eine Zangengeburt.....	213
4.4.2	Wie viel Nachlass darf's denn sein? Geschacher im Schauraum	222
4.4.3	Der erste Gewinn ist der beste – Preispolitik im Gebrauchtwagengeschäft	226
4.4.4	Jedem, wie er verdient – Preise im Service	230
4.5	Alchemie im Autohaus – Wie Sie altes Eisen in Gold verwandeln	237
5	Machen Sie die Schleife drum – die Balanced Scorecard als Spezialwerkzeug der Integration ..	243
5.1	Mit dem Kopf in den Wolken die Füße im Blick haben	243
5.2	Balanced Scorecard – ein Beispiel für den Ferraglia-Händler	250
6	Alles hat ein Ende, auch Geschäftsmodelle – ein Schlusswort ..	253
	Literaturverzeichnis	258
	Abbildungsverzeichnis.....	266
	Stichwortverzeichnis	269

Theorie und Praxis

– zwei Welten gehen aufeinander zu

Dieses Buch ist kein rein wissenschaftliches Buch. Es möchte gelesen werden und soll beim Lesen auch Spaß machen. Es richtet sich in erster Linie an Praktiker, also an Entscheidungsträger und Eigentümer von Autohäusern und an meine Studenten, die einmal zu diesem Personenkreis zählen wollen. Es soll kein „Besserwisserbuch“ sein, mit dem ein Theoretiker versucht, Praktikern ihr Geschäft, das sie selbst am besten kennen, neu zu erklären, es ist aber auch nicht das Buch eines Praktikers, der Beispiele von „Best Practices“ aneinander reiht. Die Intention ist es vielmehr zu zeigen, dass die betriebswirtschaftliche Theorie sich auf so manche praktische Fragestellung des Autohandels anwenden lässt.

Und hier sind wir schon bei der ersten Form der Integration: Integration von Theorie und Praxis. Dieses Konzept der Dualität, wie es auch im Studiengang Automobilhandel an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim verfolgt wird, birgt zwar nicht für alle empirischen Probleme die Lösung, manchmal aber ist es schon förderlich, ein Problem aus einer anderen Perspektive zu betrachten und so Sachverhalte, die man bisher nicht weiter hinterfragt hat, einer erneuten Prüfung zu unterziehen. Theorie und Praxis sind keine Gegensätze, sondern die Aufgabe von betriebswirtschaftlicher Theorie ist es, wirtschaftliche Zusammenhänge und Funktionen zu analysieren, zu erklären, Gesetzmäßigkeiten aufzuzeigen und in der angewandten Betriebswirtschaftslehre diese Erkenntnisse auf betriebliche Einzelfragen zu beziehen.¹

In diesem Buch geht es um integratives Management. Lassen Sie einmal Ihren Serviceleiter und den Verantwortlichen des Gebrauchtwagenverkaufs Prozessabläufe, die beide Abteilungen betreffen (etwa den Gebrauchtwagendurchlauf von technischer Bewertung bis zur Verkaufsbereitstellung), unabhängig voneinander festlegen. Sie werden vermutlich feststellen, dass die Vorstellungen – bedingt durch unterschiedliche Zielsetzungen der beiden – meilenweit auseinander liegen. Integratives Management soll unterschiedliche Zielsetzungen im Unternehmen unter einen Hut bringen, Managementsysteme schaffen, die miteinander konkurrierende Zielsysteme, wie etwa Qualitätsstreben oder Wertorientierung harmonisieren.

Viele Autohäuser sind dadurch geprägt, dass die verschiedenen Abteilungen ein Eigenleben führen. Das „Wir hüben und die da drüben“-Prinzip kann dazu führen, dass im Abteilungs-egoismus das Wohl des Gesamtsystems vergessen wird. Wer hat seinen Serviceleiter nicht schon einmal von „seinen Kunden“ sprechen hören, wenn es darum geht, ob zuerst ein technischer Wertbericht für ein möglicherweise in Zahlung zu nehmendes Fahrzeug oder eine Testfahrt für einen Werkstattkunden gemacht werden soll. Auch hier ist eine Aufgabe

¹ Vgl.: H. Jung (2006), S. 25

für integratives Management zu sehen: Integration verschiedener Betriebsbereiche. Ein ganz wesentliches, wenn nicht das wichtigste Aufgabenfeld ist aber die Integration von normativem, strategischem und operativem Management. Die Aufgabe der Führung ist es, Orientierung durch Visionen zu geben (wo will das Unternehmen hin), Strategien zu entwickeln (wie kommt das Unternehmen dort hin) und Maßnahmen zu implementieren, die diese Strategien in zielführende Taten umsetzen. Management muss Denken und Handeln integrieren. Was nutzt die „enthusiasmierendste“ Betriebsversammlung, in der Sie Ihren vor Glück trunkenen Mitarbeitern aufzeigen, wie in Zukunft alles besser werden soll, wenn jeder nachher genauso weitermacht wie bisher. Dieses Buch ist daher in die Bereiche „normativer Rahmen“, „Strategien“ und „operatives Management“ gegliedert und soll auch Wege zeigen, wie Sie alles in Einklang bringen.

- ☐ Legen Sie fest, welcher Auswahlprozess bei der Vergabe von freien Stellen an Familienmitglieder einzuhalten ist.
- ☐ Konkretisieren Sie, wie sich die Miteigentümer ein Bild von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens machen können.
- ☐ Setzen Sie ein Aufsichtsgremium ein, auch wenn Sie gesetzlich nicht dazu verpflichtet sein sollten.
- ☐ Legen Sie Regeln fest, unter welchen Mitglieder der Familie in die Unternehmensführung berufen werden und unter welchen Voraussetzungen sie abberufen werden können.
- ☐ Mitglieder der Familie und familienunabhängige Mitglieder der Geschäftsleitung sollten grundsätzlich gleich behandelt werden.
- ☐ Regeln Sie die Unternehmensnachfolge und entwerfen Sie einen Notfallplan bei unerwartetem Eintritt des Nachfolgefalles.
- ☐ Legen Sie eine "Altersgrenze für Junioren" fest. Gemeint ist: Bestimmen Sie eine verbindliche Altersgrenze für das Ausscheiden der Senioren.
- ☐ Lassen Sie sich bei der Feststellung und Verwendung des Jahresergebnisses vom Vorsichtsprinzip leiten.
- ☐ Legen Sie die Bedingungen fest, unter denen die Übertragung von Anteilen erfolgen soll.
- ☐ Richten Sie ein Konfliktmanagement für den Fall ein, dass die Familie sich in die Haare gerät.

2.2 Emanzipatorische Autohauspolitik

2.2.1 Die erfolgreiche Reise nach Jerusalem

Unternehmenspolitik als Teil des normativen Managements stellt das Bindeglied zwischen Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur dar, indem sie die Strukturen der Unternehmensverfassung in Aktivitäten umsetzt⁴⁸. Damit sind Sie also Politiker, auch wenn Sie nicht im Gemeinderat sitzen, denn die Festlegung der Unternehmenspolitik ist Ihre Aufgabe.

⁴⁸ Vgl. hierzu auch: A. Pischon (1999), S. 105

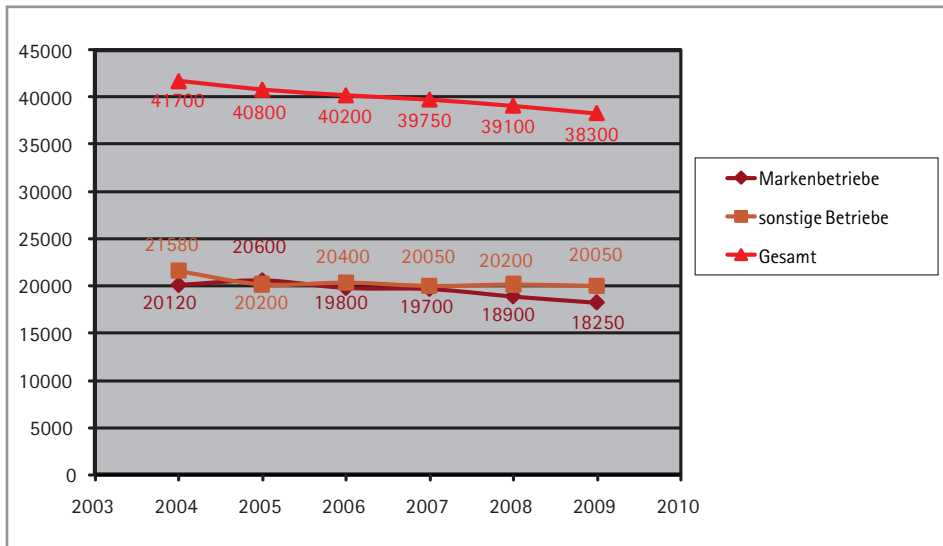


Abbildung 9: Entwicklung der Betriebsstätten 2004 bis 2009⁴⁹

Wie Ihre Unternehmenspolitik auszusehen hat, müssen demnach Sie entscheiden. Im Folgenden möchte ich Ihnen aber darlegen, dass eine emanzipatorische Unternehmenspolitik in Ihrem Sinne ist, und ich möchte Ihnen auch zeigen, worauf es dabei ankommt.

Die Anzahl der Kfz-Betriebe ist seit Jahren rückläufig (siehe Grafik 9).

Es ist ein Konzentrationsprozess festzustellen, in dem die Zahl der Autohäuser sinkt, die Größe der verbleibenden Händler aber steigt. Wie das bei Ihrer Marke aussieht, sehen Sie in Abbildung 10.

Würde das immer so weiter gehen, dann macht in 56 Jahren der Letzte das Licht aus. Sie kennen vermutlich alle „Die Reise nach Jerusalem“, ein Kinderspiel, in dem die Teilnehmer zur laufenden Musik um in der Mitte aufgestellte Stühle herumlaufen. Dieses Spiel erinnert in vielem an den Wettbewerb der Autohandelsbetriebe untereinander in Deutschland, denn immer wenn die Musik verstummt (wenn zu wenig Kunden kaufen), müssen alle (Händler) versuchen, einen Sitzplatz zu ergattern (sich am Markt zu behaupten). Weil aber immer ein Stuhl zu wenig da ist, scheidet in jeder Runde einer aus. Wissen Sie, wie Sie das Spiel gewinnen können? Spielen Sie es doch nach Ihren Regeln und bringen Sie sich einen eigenen

⁴⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: G. Banner, A. Küster Simic, O. Gül (2010): Kraftfahrzeughandwerk 2010, S. 8, in: http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-C9244644/internet/Branchenreport_Kfz_Handwerk_0158132.pdf – Abruf am 14.10.2010

Marke	Vertriebspartner		Servicepartner		Niederlassungen	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Audi	495	479	1.289	1.286	13	15
BMW	598	584	121	130	47	43
Citroen	289	293	517	530	17	17
Fiat	563	556	232	214	15	14
Ford	757	768	1.087	1.105	0	0
Honda	364	360	90	84	0	0
Hyundai	482	475	61	70	0	0
Kia	452	395	139	163	2	2
Mazda	730	699	151	154	0	0
Mercedes	453	445	565	556	156	155
Mini	193	193	207	218	32	32
Mitsubishi	569	533	154	156	1	0
Nissan	401	388	240	245	0	0
Opel	975	1.048	1.000	1.371	0	0
Peugeot	308	297	491	507	59	47
Porsche	82	83	0	0	3	3
Renault	1.286	1.228	106	111	11	12
Seat	315	311	349	334	4	4
Skoda	545	559	913	923	0	0
Smart	101	108	156	165	32	34
Suzuki	483	484	152	151	0	0
Toyota	606	605	135	140	0	0
Volkswagen	1.232	1.221	1.255	1.239	13	60
Volvo	313	293	75	84	0	0
Sonstige	2.371	2.263	1.588	1.563	63	64
Summe	14.963	14.668	11.073	11.499	468	502

Abbildung 10: Betriebsstättenübersicht 2009/2010 nach Marken⁵⁰

50 Vgl.: R.M. Meunzel, U. Schwickal (2010): Das Netz 2010, in: <http://www.autohaus.de/fm/2353/Das%20Netz%202010.pdf> – Abruf 2.10.2010



©styleeunee – fotolia.com

Stuhl mit! Dies ist natürlich leichter gesagt als getan und Ihre Mitspieler sind nicht unbedingt damit einverstanden. Aber versuchen Sie es im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten.

Übertragen auf den Autohandel bedeutet dies die Verfolgung einer emanzipatorischen Unternehmenspolitik. Nun gilt es vier Fragen zu klären.

1. Was heißt überhaupt Emanzipation?
2. Was bedeutet Unternehmenspolitik?
3. Von wem soll oder kann man sich hierbei überhaupt emanzipieren?
4. Wie soll das gehen?

Zu 1: Dies ist schnell abgehandelt: Umgangssprachlich versteht man hierunter „die Befreiung aus einem Zustand der Abhängigkeit im Sinne von Verselbstständigung.“⁵¹

Zu 2: Das haben wir zwar bereits oben angesprochen, müssen aber hier noch präziser werden: Die Unternehmenspolitik

- umfasst die originären, allgemeinen und langfristig wirksamen Entscheide, die das Verhalten der Unternehmung auf lange Sicht bestimmen sollen,
- soll das oberste Zielsystem der Unternehmung, das erforderliche Leistungspotenzial und die anzuwendenden Unternehmensstrategien festlegen und
- hat das Ziel, das Überleben der Unternehmung in einer sich verändernden Umwelt durch Anpassung an langfristig wirksame Entwicklungstrends zu sichern.⁵²

Kurz gesagt: Sie als Unternehmensleitung müssen langfristige Strategien für Ihren Betrieb festlegen, die geeignet sind, das Überleben im sich dynamisch und schnell verändernden

51 o. V. (o. J.): o. T., in: <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/slex/seitendvd/konzepte/I51/I5107.htm> – Abruf am 14.10.2010

52 Vgl.: H. Ulrich (1978), S. 21, sowie W. Hopfenbeck (1991), S. 684

Automarkt zu sichern, in dem Sie sich (emanzipatorisch) unabhängig von internen und externen Anspruchsgruppen machen, die ihre eigenen Ziele (opportunistisch) verfolgen.

Und damit sind wir auch schon bei Frage 3: Wer sind denn die Interessengruppen, die ihre eigenen Ansprüche gegenüber dem Autohaus durchsetzen wollen? Allgemein lassen sich hier die in Abbildung 11 aufgeführten Anspruchsgruppen (Stakeholder) unterscheiden⁵³, wobei hinsichtlich ihrer Interessen kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann.

Stakeholder	
I. Interne Anspruchsgruppen	
1. Eigentümer Kapitaleigner Unternehmer	Verzinsung Verzinsung Macht Status Selbstverwirklichung
2. Management	Einkommen Macht Prestige
3. Mitarbeiter	Einkommen Soziale Sicherheit Status Selbstverwirklichung
II. Externe Anspruchsgruppen	
4. Fremdkapitalgeber	Verzinsung Sicherheit
5. Lieferanten	Stabile Verträge Zahlung
6. Kunden	Niedrige Preise Qualität Service
7. Staat und Gesellschaft	Steuern Arbeitsplätze Einhaltung der Gesetze Umweltschutz

Abbildung 11: Stakeholder und ihre Ziele⁵⁴

Konkretisiert man die obige Aufstellung hinsichtlich der wohl wesentlichsten Kräfte für den Automobilhandel, so lassen sich die Gruppen (Stakeholder) gemäß Abbildung 12 nennen.

⁵³ Vgl.: W. Hopfenbeck (1991), S. 685

⁵⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: W. Hopfenbeck (1991), S. 685

4.3 Machen Sie kurzen Prozess – Prozessmanagement im Autohaus

4.3.1 Das organisatorische Gleichgewicht

Neulich im Autohaus: Ein Kunde betritt den Laden und ... sucht. Er sucht nämlich jemanden, der ihm etwas über das neue Modell des Händlers sagen kann, der ihm Informationsmaterial übergibt und mit dem er eine Probefahrt vereinbaren kann. Aber da ist niemand. Na, macht nichts, den Prospekt und die Preisliste findet er auch so und man kann ja auch per E-Mail einen Termin für die Testfahrt ausmachen. Das versucht unser Interessent am selben Tag und wartet seitdem vergeblich auf eine Antwort.

Vor einiger Zeit in einem anderen Autohaus: Ein in Anzug und Krawatte gewandeter Interessent betritt das Autohaus und ... sucht. Aber da ist niemand, der ihm weiterhilft. Nach kurzer Zeit fühlt er sich an einen Baumarkt erinnert: Immer wenn er direkten Kurs auf einen Mitarbeiter nimmt, ändert dieser plötzlich seine Laufrichtung, verschwindet hinter irgendeiner Tür, die sich aus dem „Nichts“ auftut, und wird ab da nicht mehr gesehen. Dafür wird unser Interessent aber von einer freundlichen älteren Dame angesprochen, die ihn fragt, ob es das neue Modell auch mit vier Türen gibt.

Kürzlich in einem ganz anderen Autohaus: Ein Kunde, der den Vertrag für seinen Gebrauchtwagen vor einer Woche unterschrieben hat und das schöne neue Auto heute Nachmittag um 17.00 Uhr abholen möchte, ruft am Vormittag bei seinem Verkäufer noch einmal an, ob denn der Termin klargeht und ob alle vereinbarten Arbeiten, nämlich eine neue Radkappe, zwei neue Reifen vorne und eine Komplettreinigung dann erledigt sind. Da man ihm versichert, dass alles klar sei, kommt er, wenn auch 15 Minuten zu spät, da ihn seine Frau noch vorher in den Supermarkt geschickt hat, im Autohaus an und ... sucht. Aber da ist niemand, jedenfalls nicht sein Verkaufsberater. Als ein freundlicher Kollege diesen nach ein paar Minuten aufgetrieben hat, kommt er mit den Worten auf unseren Kunden zu: „Sie sind zu früh da! Ihr Auto ist doch noch gar nicht fertig.“ Wieso zu früh? Und was wollen die am Freitag-nachmittag um 17.00 Uhr noch fertig stellen? Da ist doch sowieso keiner mehr in der Werkstatt. Und richtig: Die Radkappe wurde nicht bestellt („Die ist noch nicht da“), die Reifen wurden nicht erneuert („Wir haben erst mal die Reifen von hinten nach vorne gewechselt“) und das Auto ist nicht sauber („Da kommen Sie dann einfach noch mal nächste Woche und dann putzen wir Ihr Auto noch mal so richtig“).

Wissen Sie, was diese Beispiele u. a. gemeinsam haben? Die habe ich alle als Kunde selber erlebt! Setzen wir noch ein fiktives Beispiel drauf:

Ein ganz anderer Kunde, nennen wir ihn einfach Herrn P. Nibel, betritt um 18.00 Uhr ein völlig anderes Autohaus und möchte sein Fahrzeug, das er am Morgen zur Inspektion gebracht hat, wieder abholen. Die Serviceberater, darunter auch der, der das Fahrzeug entgegengenommen hat, haben bereits Feierabend und unser Kunde trifft nur noch auf einen Mitarbeiter, nennen wir ihn Herrn F. LeiBig, der zwar offenkundig zum Autohaus gehört, von der ganzen Angelegenheit aber nicht informiert ist. Auf die Frage, ob das Auto fertig sei, zuckt der nur mit den Schultern, und als unser Kunde ungehalten bemerkt, dass er extra seine Handy-Nummer zwecks Anruf hinterlassen habe, fragt LeiBig, warum denn nicht Nibel selbst angerufen habe. Unser Kunde wird nun langsam richtig böse und verlangt seinen Autoschlüssel. Hierauf antwortet der LeiBig, dass er erstens keine Ahnung habe, wo die Schlüssel seien, da jeder Serviceberater so sein eigenes System habe und dass er zweitens ja nicht einfach irgendwelchen dahergelaufenen Leuten die Autos herausgeben könne, und ohne Zahlung schon mal gar nicht. Jetzt hat LeiBig die Lösung: Er bietet Nibel bis zum morgigen Tag einen Serviceleihwagen zum Preis von 25 € an. Als Nibel darauf bemerkt, dass man ihm das Auto ja wohl kostenfrei zur Verfügung stellen könne, erwidert LeiBig, dass dies nicht möglich sei, da gebe es klare Anweisungen der Geschäftsleitung.

So etwas kommt bei Ihnen natürlich nicht vor, aber diese zugegeben etwas krassen Beispiele machen folgende Aspekte deutlich:

1. In Abbildung 23 (Abschnitt 2.2.4) haben wir schon einmal dargestellt, dass es solche Prozessschritte gibt, die außerhalb, und solche, die innerhalb der sog. „Line of Visibility“ liegen. Alle, die sich innerhalb dieser Linie befinden, sind diejenigen, die der Kunde miterlebt. Wenn hier etwas nicht klappt, wenn die Prozesse aus Kundensicht betrachtet nicht funktionieren, dann tut das dem Unternehmen besonders weh, denn die Folge sind nicht nur eventuelle zusätzliche Kosten, sondern die Unzufriedenheit des Kunden und eine mögliche Abwanderung.
2. Die dargestellten Fälle zeigen, dass die betroffenen Unternehmen sich nicht im sog. „Organisatorischen Gleichgewicht“ befinden.³⁰⁷

Damit ist Folgendes gemeint: Prozesse in einem Unternehmen kann man hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien katalogisieren:

³⁰⁷ Vgl. hierzu auch: W. Heise (2009), S. 31

- **Häufigkeit**³⁰⁸: Die Fahrzeugauslieferung, die Terminvereinbarung, die Einlagerung von Ersatzteilen, die Erstellung von Fahrzeugrechnungen, das alles sind Prozesse, die sich jeden Tag wiederholen. Die Planung eines zusätzlichen Standortes z. B. ist hingegen ein Prozess, der sehr selten vorkommen wird.
- **Strukturiertheit**³⁰⁹: Wenn Ihr Monteur eine Inspektion durchführt, dann ist das ein standardisierter Prozess: Er läuft nach einem festen Muster – möglichst nach Checkliste – ab, die Abfolge der Prozessschritte ist also festgeschrieben. Wenn Sie aber den Unternehmensberater für viel Geld engagiert haben, damit er Ihnen dabei hilft, z. B. Ihr Gebrauchtwagengeschäft profitabler zu machen, dann können Sie erwarten, dass der nicht nach „Schema F“ vorgeht, sondern die spezifischen Gegebenheiten Ihres Betriebes berücksichtigt.
- **Variabilität**³¹⁰: Der Ablauf der Vereinnahmung eines Gebrauchtwagens ist ein Vorgang, der sich im Laufe der Zeit nur wenig verändert, damit also stabil ist und wenig variiert. Wenn sich die Bedingungen, unter denen ein Prozess abläuft, ständig ändern und der Prozess also immer wieder an diese Bedingungen angepasst werden muss, dann spricht man von hoher Variabilität.

Hieraus können Sie nun folgende Konsequenzen ziehen: Wiederholt sich ein Prozess sehr häufig, ist er gut strukturierbar und zeigt er nur eine geringe Variabilität, dann sollte er organisiert ablaufen, d. h. es müssen klare Regelungen in Aufbauorganisation (wer ist zuständig?) und Ablauforganisation (wie muss das ablaufen?) vorhanden sein. Ihre Mitarbeiter müssen das Rad nicht jeden Tag neu erfinden. Das geht nur schief. In den oben beschriebenen Beispielen ist das nämlich so. Hier zeigen sich Pannen in solchen Prozessen, die sich jeden Tag wiederholen und eigentlich immer nach dem gleichen Schema ablaufen könnten. Warum ist in den Autohäusern in meinen Beispielen die Ladenbesetzung nicht geregelt? Warum werden die Teile nicht rechtzeitig für den Gebrauchtwagen bestellt und das Auto nicht in der Werkstatt eingeplant? Warum wird der Kunde nicht informiert, wenn ein Termin nicht klappt? Das sind Fehler im System, die dazu führen, dass man Kunden verärgert und versucht, diese Verärgerung durch kostenlose Zugaben und Kompensationsgeschenke wieder abzubauen. Das Schlimmste daran ist das Folgende: Anstatt, dass man die Fehler thematisiert, analysiert und die Prozesse klarer strukturiert, wird das Ganze meist unter den Tisch gekehrt, weil man ja keinen Ärger mit dem Chef bekommen will. Bekommen Sie immer mit, wenn vergessen wurde, ein Ersatzteil zu bestellen, und Ihr Kunde deshalb auf Ihre Kosten mit einem Ihrer Autos durch die Gegend fährt? Diese Problematik kriegt man vermutlich nur durch eine entsprechende Fehlerkultur in den Griff, bei der man nicht den Schuldigen, sondern die Lösung des Problems sucht. In meinen Beispielen wird aufgrund mangelnder organisatorischer Regeln munter drauflos improvisiert, jedoch da, wo die Improvisation, also

308 Vgl.: C. Richter von Hagen, W. Stucky (2004), S. 25–26

309 Vgl.: C. Richter von Hagen, W. Stucky (2004), S. 25–26

310 Vgl.: L. Braun (2002), S. 12

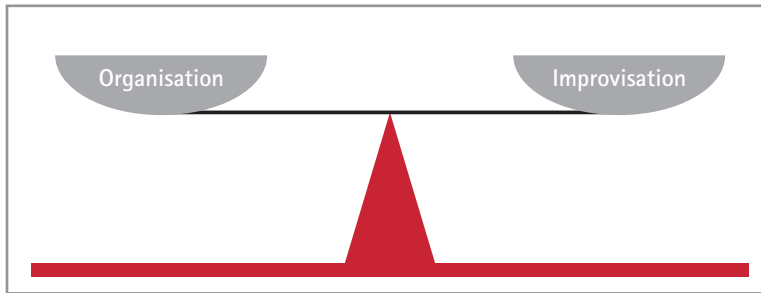


Abbildung 99:
Organisatorisches
Gleichgewicht³¹³

ein flexibles Reagieren auf Störfälle³¹² angesagt wäre, da gibt es plötzlich feste Regelungen, von denen nicht abgewichen wird. Da wird unser Herr Nibel unnötig ins Autohaus zitiert und muss anschließend noch 25 € dafür bezahlen, dass er wieder nach Hause kommt.

Unternehmen brauchen Organisation, also Stabilität, benötigen aber genauso Freiraum für flexible Lösungen, also Improvisation. Solche Betriebe, die dies ausgewogen gestalten, verfügen über ein organisatorisches Gleichgewicht³¹³ (siehe Abbildung 99). Meine Beispiel-autohäuser gehören offenbar nicht zu diesen.

4.3.2 Das geht auch anders – Prozessoptimierung im Autohaus

Wenn man sich den Leistungssport ansieht, dann können einem die Viert- und Fünftplatzierten leid tun: Da läuft einer schneller die 100-Meter als ich die 50-Meter, kommt vielleicht mal gerade zwei, drei Zehntelsekunden später durchs Ziel als der Sieger, aber trotz dieser eigentlich beeindruckenden Leistung spricht hinterher kein Mensch davon. Erfolg und Misserfolg liegen oft nah beieinander und man muss eben das entscheidende Quäntchen besser sein. Das gilt auch für die Prozesse im Autohaus. Hierzu zwei Beispiele:

Morgens um 7.30 Uhr beginnt in der Werkstatt in einem jetzt aber völlig anderen Autohaus die morgendliche Routine: Der Teileleiter, Herr G. Mächlich und seine Mitwirkenden haben gerade ihre letzte Tasse Kaffee ausgetrunken, jetzt geht der Vorhang auf und die Monteure, die sich diszipliniert in einer Reihe an der Teileausgabe aufgestellt haben wie die Londoner Bürger an der Bushaltestelle, werden nach dem Prinzip „jeder kommt an die Reihe – wenn es soweit ist“ bedient. Und das kann schon mal dauern, denn der Inhalt der Aufträge, die

311 Eigene Darstellung

312 Vgl.: K.-P. Kistner, M. Steven (2002), S. 298

313 Vgl.: M. Schumann, T. Hess (2006), S. 184

dem Lageristen vorgelegt werden, ist immer wieder eine Überraschung, die hie und da auch mal mit den geflügelten Worten „Hammernitda – müssmerbestelle“ kommentiert wird. Dies führt dann dazu, dass der so abgewiesene „Schrauber“ sich mit neuem Auftrag wieder hinten anstellen darf, wie ich im Supermarkt, wenn ich vergessen habe, die Möhren abzuwiegen.

Ist das eigentlich zu viel verlangt, dass in unserem Beispiellothaus im Lager die Teile vor-kommissioniert werden (soweit das möglich ist), damit dem Monteur bei Arbeitsbeginn nur noch der Korb mit den notwendigen Ersatzteilen überreicht werden muss und kein Lagerist mehr zwischen den Auspufftöpfen im ersten Stock „rumkriecht“, während die Monteure Schlange stehen. Ist es zu viel verlangt, dass ein Mitarbeiter im Lager ein paar Minuten früher als die Monteure beginnt, damit es morgens ohne große Wartezeiten direkt losgehen kann? Welche Kosten durch unnötiges Warten an der Teileausgabe entstehen, soll die folgende Berechnung verdeutlichen³¹⁴:

Nehmen wir einmal an, dass Sie Werkstattstunden extern mit 95 € an Ihre Kunden berechnen. Nehmen wir weiter an, dass Sie zehn Monteure beschäftigen und diese einen Leistungsgrad von sagen wir 105 % aufweisen. Wenn jeder von diesen pro Tag zehn durch Verbesserung der Prozesse im E-Lager vermeidbare Minuten an der Teileausgabe wartet, dann sind das bei angenommenen 208 Anwesenheitstagen pro Monteur und Jahr insgesamt

$10 \text{ Minuten/Tag} * 10 \text{ Monteure} * 208 \text{ Tage/Monteur} * 105 \% = 21.840 \text{ Minuten, also } 364 \text{ Stunden}$

im Jahr. Multiplizieren Sie diese Stunden mit unserem Verrechnungssatz von 95 € /Stunde, dann ergibt dies unter der Voraussetzung, dass Sie auch genug Arbeit haben, einen verlorenen Umsatz von

$$364 \text{ Std.} * 95 \text{ €/Std.} = 35.580 \text{ €}$$

Unterstellen wir, dass 81 % Bruttoertrag von den Werkstatteerlösen übrig bleibt, dann verzichten wir somit auf

$$35.580 \text{ €} * 81 \% = 28.820 \text{ € Bruttoertrag Werkstatt.}$$

Unterstellen wir jetzt auch noch, dass Sie pro verkaufter Werkstattstunde einen durchschnittlichen Teilerlös von 60€ erzielen und Ihnen hiervon im Schnitt 30 % als Bruttoertrag übrig bleibt, dann muss auch der folgende entgangene Bruttoertrag hinzu gerechnet werden:

$$364 \text{ Std.} * 60 \text{ €/Std} * 30 \% = 6.552 \text{ € Bruttoertrag Teile}$$

³¹⁴ Vgl. hierzu auch: G. vom Heu, E. Bongarz (1997), S. 148

Dies macht somit insgesamt einen durch unnötige Wartezeiten entgangenen Bruttoertrag von

$$28.820 \text{ €} + 6.552 \text{ €} = 35.372 \text{ €}.$$

Sie sehen, der Teufel liegt im Detail, und selbst wenn Sie sagen, dass bei Ihnen die Monteur nicht so lange warten müssen, lohnt es doch, die Prozesse einmal auf Ineffizienzen zu prüfen:

Gehen wir doch einfach mal die Service-Kernprozesse durch³¹⁵:

1. Terminvergabe: Die Termine des Kundendienstberaters sollen so geplant werden, dass dieser genug Zeit für eine „Verkaufsveranstaltung“ besitzt. Jedoch ist das nur die halbe Miete:

- Wird bei Ihnen bedacht, dass gleichzeitig auch geklärt werden muss, ob die personellen und technischen Kapazitäten zur Durchführung der entsprechenden Arbeiten in der Werkstatt vorhanden sind?
- Wird z. B. darauf geachtet, dass nicht zwei Getriebereparaturen zur gleichen Zeit geplant werden, obwohl Sie nur einen „Getriebespezialisten“ haben? Der andere Monteur braucht deshalb vielleicht viel zu lange und Sie könnten in der gleichen Zeit mit diesem Mitarbeiter mehr verdienen, wenn der stattdessen seiner „Spezialität“ nachgeht.
- Wird Ihre Werkstatt bewusst überbucht? Wie bei Ferienfliegern fallen immer wieder Kunden aus und dann hat man Leerlauf. Wird ein Auftrag nicht fertig, dann müssen Sie zwar den Kunden informieren, Ihr Monteur hat dafür aber am nächsten Tag direkt Arbeit.³¹⁶
- Wird aktiv auf eine Terminverzerrung hingearbeitet? Zwar ist gerade bei den Fabrikanten, die in erster Linie von solchen Leuten gefahren werden, die tagsüber ihre Zeit nicht so frei disponieren können wie der Herr Dr. Wichtig von der Anwaltskanzlei Wichtig und Teuer, eine Ballung der Zeiträume morgens vor und abends nach der Arbeit unvermeidbar, jedoch ein Versuch ist es immer wert.
- Wird schon bei der Terminvereinbarung (im möglichen und sinnvollen Rahmen, also z. B. bei Stammkunden) in die Wege geleitet, dass die zur Reparatur notwendigen Teile zum Zeitpunkt der Durchführung der Arbeiten im Hause und vorkommissioniert sind?

2. Auftragsvorbereitung: Haben Sie sich auch schon einmal darüber geärgert, dass der Arzt Ihres Vertrauens die kurze Zeit, die er für Ihre Beratung hat, auch noch dadurch verkürzt, dass er erst einmal in Ihrer Anwesenheit Ihre Karteikarte studieren muss, um zu wissen,

315 Vgl.: R. Rizk-Antoniou (2002), S. 204

316 Vgl. hierzu auch: G. vom Heu, E. Bongarz (1997), S. 148

Stichwortverzeichnis

A

Abnehmergerichtete
Verhaltensstrategie 115
Absatzmittlergerichtete
Verhaltensstrategie 120
Affekt 155
Aktionssortiment 66
Amortization 135
Anpassung 120
Anspruchsgruppe 34
Attributionstheorie 57

B

Balanced Scorecard 243 ff
Basisanforderungen 54
Befähiger 170 f
Begeisterungsanforderungen 54
Benchmarking 167
Betriebsstätten 31 f
Betriebstypen 30
Beziehungszufriedenheit 155
BIB 150
Billigautos 61
Bombenwurfstrategie 187
Brot und Spiele Kultur 80
Bruttoinvestitionsbasis 150
Business Reengineering 187

C

C/D-Paradigma 154
Capital Asset Pricing Model 137
Capital Employed 147
Cashflow 41, 150
CFROI 127 ff
Changemanagement 177 ff
Confirmation/Disconfirmation 154
Conversions 146 f
Corporate Behavior 64
Corporate Communication 64
Corporate Design 64
Corporate Governance 16
Corporate Governance Kodex 18
Corporate Identity 64
Customer Lifetime Value 47

D

Data-Mining 111
Depreciations 135
Dienstleistungsqualität 156
Differenzbesteuerung 219
Differenzierung 103
Direktangriff 118
Discounted Cashflow 138 ff
Diversifikation 102
Dominoeffekt 94
Drei-Kreise-Modell 26
Dynamische Preispolitik 226

E

Ebit 135 ff
EBITA 135
EBITDA 135
EBT 135
EFQM 168
EFQM-Kriterienkatalog 170 f
Eigenkapitalzinssatz 137
Emanzipation 33
Emotionale Kundenbindung 114
Episodenzufriedenheit 155
Ergebnisqualität 158
EVA 143
EVA-Baum 145
Explizites Wissen 191 ff

F

Fachkompetenz 56
Familienunternehmen 24 ff
Finanzdienstleistungen 113
Finanzierungsinstrumente 36
Finanzperspektive 246
Fixkostendegression 106, 233
Flankenangriff 118
Folger 109 f
Full-Line-Hersteller 108

G

Geschäftsfeldstrategie 97 ff
Geschäftsmodell 253 f
Geschäftsprozess 208
Gewinnmaximum 95, 223 ff, 232 ff

H

Handelsfunktionen 254
Handelskalkulation 215 ff
Handelsmarke 60
Herstellerstandards 62
Horizontale Diversifikation 102
Horizontale Kooperation 119

I

Implizites Wissen 191 ff
Individuelles Wissen 191 ff
Informationsasymmetrie 21
Informationsmacht 185
Innere Kündigung 183
Insolvenzrisiko 40 ff, 128
Institutionenökonomik 18
Interaktionsqualität 154
Interne Kunden-/Lieferantenbeziehung 167
Intra-Brand-Wettbewerb 63 f
Invested Capital 144 f
Ishikawa-Diagramm 167
ISO 9000 153

J

Jahresbetriebsleistung 42
Jahresüberschuss 134
Joint Venture 119

K

Kann-Leistung 105
Kano-Modell 54
Kapitalrentabilität 115
Kapitalumschlag 116
Kennzahlen 131
Kernleistung 53, 105
Kernprozesse 209
KMU 35
kognitiv 155
Kollektives Wissen 191 ff
konativ 155
Kosten-/Nutzenanalyse 213
Kostenführerschaft 107 f
Krisenphasen 10
Kulturtypen 79 ff
Kulturwandel 91
Kundenbefragungen 157
Kundenbindung 111 ff, 159 ff
Kundenloyalität 160 f
Kundenorientierung 106
Kundenperspektive 246, 251
Kundenportfolio 50
Kundenstrategie 111
Kundenwert 46 ff

L

Laissez-Faire 185
Laterale Diversifikation 102
Leasing 112
Legitimationsmacht 185
Leistungsanforderungen 54
Leistungsmotivation 57 ff
Leitbild 12
Lern- und Entwicklungsperspektive 247
Leverage-Effekt 143
Line of Visibility 54

M

Magisches Dreieck 207
Managementprozesse 209
Management-Verpflichtung 166
Market Value Added 148
Marketing-Mix 121 ff
Marketingplanung 93
Marktdeckungsstrategie 108
Marktbearbeitungsstrategie 110
Marktentwicklung 100
Marktdurchdringung 99
Marktfeldstrategie 99
Marktkommunikation 240

Marktteilnehmerstrategien 109 ff
 Mehrmarkenvertrieb 67 ff
 Methodenkompetenz 56
 Multiple Diskriminanzanalyse 40
 Multivariate Faktorenanalyse 89
 Muss-Leistung 105
 MVA 148

N

Nachahmer 109 f
 Nischenstrategie 107
 NOPAT 136, 144
 NOPLAT 136
 Null-Fehler-Programm 166

O

Objektive Verfahren 156
 Ökonomische Kundenbindung 114
 One-to-One-Marketing 110
 Open Point 101 f
 Operative Inseln 208
 Organisatorisches Gleichgewicht 201

P

Partizipation 187
 Phasenmodell von Lewin 186
 Polaritätenprofil 89
 Preisdifferenzierung 224, 235
 Preispolitik 214 ff
 Prinzipal-Agent-Theorie 21
 Produktentwicklung 101
 Produktqualität 156
 Progressive Handelskalkulation 215 f
 Prozessoptimierung 201 ff
 Prozessperspektive 246
 Prozessqualität 156

Q

QM-Auditierung 104
 QM-Werkzeuge 167
 Qualitätsführerschaft 103
 Qualitätskosten 162 ff
 Qualitätsmanagement 158 f
 Qualitätsmanagementsystem 158 f

R

RADAR-Bewertungsmatrix 172, 173

RADAR-Prinzip 170
 Randsortiment 66
 Rating 38 f
 Re-Importeur 178
 Retrograde Handelskalkulation 218 f
 RFMR-Analyse 49 f
 ROCE 137
 ROI 131
 ROI-Baum 132
 ROIC 137
 Roll-Out 248
 Rückkaufgarantie 65

S

Sachkenntnismacht 185
 Saisonsortiment 66
 Sanktionsmacht 185
 Scoring-Verfahren 48
 Service-Kernprozesse 203 ff
 Shareholder Value 139 ff
 Smart-Repair 102
 Soll-Leistung 105
 Sortiment 64
 Sozialkompetenz 56
 St. Galler Managementkonzept 175
 Stakeholder 34
 Standards 60 f
 Strategien 13, 70 f, 93 ff
 Strategische Allianz 120
 Strategische Geschäftsfelder 99
 Strategy Map 247, 250
 Structure follows Strategy 193
 Strukturiertheit 200
 Strukturqualität 158
 Stuck in the Middle 107
 Stundenverrechnungssatz 231 ff
 Stützprozesse 209
 Subjektive Verfahren 157
 SWOT-Analyse 70 ff
 Symbolsysteme 75, 78
 Synergien 68

T

Technisch-funktionale Kundenbindung 112
 Theorie X, Theorie Y 76
 Timingstrategie 108
 TQM 164 ff

TQM-Bausteine 166
 TQM-Gebäude 165
 Transaktionszufriedenheit 155
 Turnaround 178

U

Übergewinn 144
 Umsatzrentabilität 115
 Umtauschgarantie 65
 Unternehmenskultur 71 ff
 Unternehmensphilosophie 78
 Unternehmenspolitik 30 ff
 Unternehmensverfassung 18 ff
 Ursache-Wirkungsdiagramm 168
 USP 94

V

Variabilität 200
 Variety-Seeking 114
 Vertikale Diversifikation 102
 Vertikal-GVO 62
 Vertragliche Kundenbindung 112
 Verzinsung 137 f
 Vision 11 ff, 243, 245, 250
 Vollständige Preisdifferenzierung 224

W

WACC 137 f, 139, 141, 143
 WACC-Ansatz 141 f
 Wachstumsmodell von Greiner 179
 Wartungsverträge 112
 Weighted Average Costs of Capital 137
 Werkstatttests 158
 Wertorientierung 126 ff
 Werttreiber 129, 141 f
 Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie 117
 Wettbewerbsvorteilsstrategie 103
 Wissensmanagement 188 ff
 Wissensspirale 192
 Working Capital 134

Z

Zeitvorteile 105